

**MESTRADO EM**  
**CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS**  
**EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO E**  
**INTERNACIONALIZAÇÃO NAS PME'S PORTUGUESAS**

**JOANA FILIPA DUARTE GREGÓRIO**

**OUTUBRO – 2016**

**MESTRADO EM**  
**CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS**  
**EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO E**  
**INTERNACIONALIZAÇÃO NAS PME'S PORTUGUESAS**

**JOANA FILIPA DUARTE GREGÓRIO**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSORA DOUTORA SOFIA MARGARIDA MORAIS**  
**LOURENÇO**

**OUTUBRO – 2016**

## RESUMO

Nos dias de hoje, com a abertura e alargamento dos mercados bem como com a rapidez tecnológica, as empresas devem apostar na internacionalização (Calof & Beamish, 1995). Contudo, a literatura sobre as empresas que operam no mercado internacional ainda é diminuta no que concerne à sua utilização de Sistemas de Controlo de Gestão (SCG). Por esse motivo, este estudo tem como principal objetivo analisar a relação entre a internacionalização das empresas e a utilização de SCG.

Para tal foram consideradas 2 652 respostas obtidas a partir de um questionário realizado à equipa de gestão de PME's Portuguesas de vários setores. Os resultados mostram que as empresas internacionalizadas utilizam mais SCG do que as empresas que operam exclusivamente no mercado nacional. Além disso, verificou-se que a relação entre a utilização de SCG e a dimensão, a envolvente externa e a estrutura da empresa não é diferente entre as empresas que operarem a nível internacional e as empresas que operam apenas domesticamente.

**Palavras-chave:** sistemas de controlo de gestão; pequenas e médias empresas; internacionalização.

## ABSTRACT

Nowadays, companies must focus on internationalization in order to access new markets and technologies (Calof & Beamish, 1995). Nevertheless, few studies focus on the use of Management Control Systems (MCS) by companies operating in international markets. Thus, this study analyzes the relationship between the internationalization of companies and the use of MCS.

To this end, this study uses 2652 responses from a questionnaire targeted at CEO's and CFO's of Portuguese Small and Medium Enterprises (SME's), operating in various sectors. The results show that the internationalized companies use more MCS than companies operating exclusively in the domestic market. Moreover, results show that the relationship between the use of MCS and size, external environment and structure does not differ between companies operating internationally and companies operating only in Portugal.

**Keywords:** management control systems; small and medium enterprises; internationalization.

## AGRADECIMENTOS

*Em primeiro lugar, quero agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Sofia Lourenço, por toda a sua ajuda, mas essencialmente pela orientação imprescindível e pelos excelentes conselhos na concretização do presente estudo e pela sua disponibilidade.*

*Aos meus pais e à minha irmã, que me apoiaram e motivaram durante a realização do trabalho final de mestrado, mas também ao longo de todo o meu percurso académico. A todos os meus amigos que sempre acreditaram que eu conseguiria alcançar os meus objetivos e me encorajaram na realização deste estudo.*

*Por último, também quero congratular todas as pessoas que estiveram envolvidas de forma direta ou indireta na realização deste trabalho, nomeadamente aos meus colegas do mestrado que participaram na recolha de dados, ao Professor Doutor António Samagaio pelo seu contributo relativamente ao questionário e à Informa D&B, pelo fornecimento dos dados, essenciais para a conclusão deste trabalho.*

## ÍNDICE

Resumo .....	i
Abstract.....	ii
Agradecimentos .....	iii
Índice .....	iv
Índice de Tabelas .....	v
Índice de Anexos .....	v
Lista de Abreviaturas.....	vi
I. Introdução.....	1
II. Revisão da Literatura .....	3
2.1. Controlo de Gestão e Sistemas de Controlo de Gestão.....	3
2.2. Os Sistemas de Controlo de Gestão nas PME's .....	5
2.3. Os Sistemas de Controlo de Gestão nas empresas internacionais .....	6
2.3.1. Estratégias de Internacionalização .....	8
2.4. Teoria da Contingência .....	11
2.4.1. Dimensão .....	12
2.4.2. Incerteza da Envolvente Externa .....	13
2.4.3. Estrutura .....	15
III. Metodologia de Investigação .....	16
3.1. Descrição da Amostra e Método de Investigação.....	16
3.2. Descrição e Mensuração das Variáveis.....	19
3.2.1. Variável Dependente .....	19
3.2.2. Variáveis Independentes.....	19
3.2.3. Variáveis de Controlo .....	22
3.3. Modelo Empírico .....	23
IV. Análise de Resultados .....	24
V. Conclusões, Limitações e Investigação Futura .....	34
Referências Bibliográficas.....	36
Anexos .....	45

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Estatísticas Descritivas das Variáveis Utilizadas .....	24
Tabela 2 - Correlações de Pearson (total de empresas) .....	26
Tabela 3 - Comparação de Médias .....	27
Tabela 4 - Anova .....	28
Tabela 5 – Resultados do modelo inicial: Regressão <i>Negative Binomial</i> .....	29
Tabela 6 – Regressão <i>Negative Binomial</i> (caso auxiliar) .....	33

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 - Descrição da Amostra.....	45
Anexo 2 – Perfil dos Participantes .....	45
Anexo 3 – Dados das Empresas .....	46
Anexo 4 - Enviesamento.....	47
Anexo 5 – Análise Fatorial da PEU .....	47
Anexo 6 – Análise Fatorial da Estrutura .....	48
Anexo 7 – Regressão <i>Negative Binomial</i> (H2).....	49

## LISTA DE ABREVIATURAS

AFE – Análises Fatoriais Exploratórias

CAE – Classificação das Atividades Económicas

CG – Controlo de Gestão

INE – Instituto Nacional de Estatística

IRR – *Incidence Rate Ratio*

KMO – *Kaiser-Meyer-Olkin*

NUTS – *Nomenclature des Unités Territoriales Statistiques*

PME's – Pequenas e Médias Empresas

RH – Recursos Humanos

SCG – Sistemas de Controlo de Gestão

PEU – *Perceived Environmental Uncertainty*



## I. INTRODUÇÃO

O contexto empresarial tem sofrido grandes alterações ao longo dos últimos anos com a intensificação dos problemas internos e externos na gestão das organizações e com a necessidade de obtenção de melhorias no desempenho (Bruno-Faria, 2000). Assim, para combater estas situações o Controlo de Gestão (CG) é essencial, visto que promove o crescimento das organizações oferecendo informações aos gestores de topo que não seriam possíveis de obter através da comunicação informal na organização (Flamholtz & Randle, 2012).

Ferreira e Otley (2009) definem os SCG como mecanismos formais ou informais e processos utilizados pela organização para mensurar, controlar e gerir o desempenho da mesma, para desenvolver as estratégias e alcançar os objetivos organizacionais. De acordo com Langfield-Smith (1997), os SCG, numa conceção moderna, incluem tanto os SCG formais, na qual estão implícitos os sistemas de orçamentação, procedimentos operacionais e normas, como os SCG informais, em que se destaca as políticas não escritas da organização, que surgem frequentemente da cultura organizacional. Deste modo, Langfield-Smith (1997) chegou à conclusão que *performances* superiores devem-se a uma conciliação entre o ambiente organizacional, estratégia, estrutura e sistema. Por outro lado, Henri (2006) constatou que os SCG concorrem de forma positiva para o progresso das competências de orientação de mercado, empreendedorismo, inovação e aprendizagem organizacional e, conseqüentemente contribuem para o incremento do desempenho, quando os SCG são usados de forma interativa.

Os estudos que têm sido realizados sobre SCG recaem na sua maioria sobre as grandes empresas deixando de parte as pequenas e médias empresas, todavia são as

PME's que compõem a generalidade do mercado (Berthelot & Morrill, 2007; Chenhall, 2003).

Em Portugal, as PME's são responsáveis pela maioria da criação de emprego e, como tal, são a base da economia nacional (Instituto Nacional de Estatística, 2008). Neste sentido, com a atual situação do mercado português torna-se fulcral apostar em processos de internacionalização. Todavia, o processo de internacionalização das empresas apresenta alguns obstáculos e exige uma maior necessidade de informação para a tomada de decisão. Deste modo, para colmatar as barreiras existentes e proporcionar aos gestores ferramentas de trabalho que lhes possibilitem a informação necessária para a execução do planeamento e controlo imprescindível à atividade tem havido uma evolução progressiva dos SCG (Otley, 1994). Assim, o objetivo desta dissertação é averiguar nas PME's Portuguesas a relação entre a internacionalização das empresas e a utilização de SCG. Aliado a este objetivo pretende-se ainda analisar se a relação entre alguns fatores contingenciais (dimensão, incerteza da envolvente externa e estrutura) e a utilização dos SCG se modifica com o processo de internacionalização, ou seja, verificar o efeito de moderação da internacionalização na relação entre essas variáveis contingenciais e a utilização dos SCG.

Partindo deste objetivo, o presente estudo propõe examinar a seguinte questão de investigação: *“Qual a relação entre a utilização de SCG e a internacionalização das empresas?”*.

Para realizar-se esta análise serão utilizadas 2 652 respostas obtidas de um questionário lançado a gestores de PME's portuguesas com responsabilidade pelo controlo de gestão.

As principais conclusões deste estudo são que as empresas que operam no mercado internacional utilizam mais SCG do que as empresas que operam simplesmente no mercado português, sendo que algumas variáveis estão associadas à adoção e utilização de SCG, como a dimensão, o dinamismo da envolvente externa, a descentralização e a especialização. Todavia, a relação entre estas variáveis e a utilização de SCG não sofre alteração no caso de as empresas operarem no mercado internacional por comparação com empresas que operam apenas no mercado doméstico. Deste modo, este estudo contribui para a literatura ao analisar PME's portuguesas, com a singularidade de recair sobre as diferenças entre empresas que operam no mercado internacional e mercado nacional no que diz respeito à utilização de SCG.

A presente dissertação está estruturada em 5 secções. A secção seguinte apresenta a revisão da literatura, incluindo o desenvolvimento das hipóteses. A terceira secção dedica-se à metodologia de investigação, caracterização da amostra e à mensuração das variáveis do estudo. A quarta secção contém a análise, apresentação dos resultados e discussão dos mesmos. Por fim, a quinta secção propõe um conjunto de conclusões e termina com as limitações do estudo, assim como sugestões para investigações futuras.

## **II. REVISÃO DA LITERATURA**

### *2.1. Controlo de Gestão e Sistemas de Controlo de Gestão*

Robert Anthony foi o primeiro a explicitar o conceito de CG, considerando este como o processo através do qual os gestores permitem que os recursos sejam adquiridos e empregues eficaz e eficientemente de forma a alcançarem os objetivos da organização (Anthony & Reece, 1975).

Contudo, esta definição foi marcada, na década de 80, por fortes críticas devido à aproximação entre o CG e a estratégia e pela necessidade de novas ferramentas de gestão que conseguissem corresponder às inquietações das empresas, tais como a qualidade, a gestão estratégica dos custos, e a análise e melhoria dos processos (Ittner & Larcker, 2001). Assim, Anthony e Govindarajan (2007) reformularam mais tarde o conceito, considerando então CG como o processo pelo qual os gestores têm influência sobre os elementos da organização de modo a estes atuarem de forma a implementarem as estratégias pretendidas. Esta evolução na definição do conceito de SCG ao longo dos anos está também refletida no trabalho de inúmeros autores (Chenhall, 2007; Ferreira & Otley, 2009; Henri, 2006; Jordan et al., 2011; Langfield-Smith, 1997; Merchant & Otley, 2006).

O principal objetivo dos SCG é oferecer informações com utilidade para a tomada de decisão, planeamento e avaliação, proporcionando diversos benefícios para a organização quando implementados de forma correta (Merchant & Otley, 2006). Além desse objetivo, os SCG também pretendem auxiliar a organização para que esta consiga motivar os colaboradores a tomarem as decisões e a realizarem as ações necessárias, para alcançarem os objetivos organizacionais (Jordan et al., 2011).

De acordo com Tillema (2005), para implementar os SCG, de forma eficaz, é imprescindível que a empresa defina os objetivos financeiros e que desenvolva atividades cujas tarefas operacionais sejam visíveis e claras. Sandino (2007) apresenta um conjunto de SCG iniciais que se devem implementar, as suas determinantes e as consequências das escolhas tomadas. Esta autora mostra que a implementação de SCG mais adequados para a estratégia das organizações leva a que estas atinjam melhores resultados.

Simons define os SCG como procedimentos e rotinas formais baseados em informação que os gestores utilizam para manter ou alterar padrões nas atividades da

organização (1995). Por outro lado, os sistemas informais são designados como grupos de normas, socialização e cultura (Simons, 1994). O mesmo autor decompõe os SCG em quatro grandes grupos: sistemas de crenças, sistemas de restrições, sistemas de controlo de diagnóstico e sistemas de controlo interativos.

Davila e Foster (2007) realizaram um estudo com 78 *startups* com o objetivo de analisar a rapidez e período de adoção de diferentes tipos de SCG, tendo concluído que a seleção dos SCG está relacionada com o tamanho da empresa, sendo reduzida nos primeiros anos de vida da empresa.

## 2.2. *Os Sistemas de Controlo de Gestão nas PME's*

As PME's devido às alterações existentes nos mercados, tais como as diminuições das barreiras comerciais, o maior acesso à informação e aos avanços tecnológicos, são obrigadas a formalizar processos de planeamento e controlo das operações de modo a conseguirem sobreviver no mundo atual (Lavarda, 2008).

Este contexto é particularmente relevante em Portugal, onde a maioria das empresas portuguesas é micro, pequena ou média. Segundo a Comissão Europeia (2003), a classificação de PME depende do número de empregados e o volume de negócios ou o balanço total anual. As PME's são essenciais na estrutura empresarial portuguesa e são constituídas maioritariamente por microempresas (85,6%), seguido das pequenas empresas (12,2%) e, após isso, as médias empresas (1,9%) (Instituto Nacional de Estatística, 2008).

Bajan-Banaszak (1993), utilizou no seu estudo uma amostra de empresas francesas até 50 trabalhadores, tendo concluído que a ferramenta de controlo de gestão com maior aplicabilidade é a contabilidade financeira (48%). Nobre (2001), com uma amostra de 86 empresas, conclui que as ferramentas mais usadas são o *Tableau de Bord*,

a definição de objetivos individuais e coletivos, a análise de desvios, os orçamentos e a produção de resultados intercalares. Por último, relativamente a um ambiente diferente da Europa, no Líbano, foi realizado um trabalho por Azar (2005) no qual concluiu que o controlo de gestão nas PME's é feito de forma despercebida, dado que, é executado pelos diretores e as ferramentas mais empregues pelas empresas são os orçamentos e o *Tableau de Bord*.

Condor e Rebut (2008) concluíram que a distinção entre os fatores contingenciais e o seu impacto no SCG é complexa, sendo que o fator contingencial que influencia a utilização de SCG numa amostra de empresas francesas é a dimensão enquanto que nas empresas anglo-saxónicas é o ciclo de vida.

### 2.3. *Os Sistemas de Controlo de Gestão nas empresas internacionais*

Com a atual situação económico-financeira de Portugal torna-se fulcral o incremento da internacionalização das empresas portuguesas (Ministério da Economia, 2014). A internacionalização é um conceito muito amplo, sendo adotado para o contexto deste trabalho a definição de Meyer (1996) que refere a internacionalização como um processo pela qual uma empresa amplia a posição das suas atividades de valor acrescentado fora do país da fonte.

Antigamente, a internacionalização era considerada um meio para incrementar as rendibilidades das empresas, no entanto, nos dias de hoje, a internacionalização é crucial para o sucesso e desenvolvimento da competitividade das empresas, tal como enunciado no Observatory of European SME's ( European Network for SME Research, 2003).

No caso de as empresas terem uma produção muito específica e/ou quando fazem uma produção em grande escala tal fomentará a exportação. Assim, tendo em conta o

tecido empresarial português e ao ser considerado um país pequeno terá um ambiente mais propício para o processo de internacionalização das PME's (Braunerhjelm, 2000).

A internacionalização não apresenta apenas benefícios, visto que, o aumento deste fenómeno promove maiores dificuldades em prever as mudanças e a identificar os impactos das mesmas (Gomes & Salas, 2001). Além dessas dificuldades existem também problemas de ordem cultural nos diferentes países de destino, tais como o idioma, os costumes, as práticas de negócios e as leis (Florentino & Gomes, 2009); problemas de ordem técnica, como a política de preços de transferência e políticas de câmbio (Anthony & Govindarajan, 1998); e barreiras a nível interno, como os custos avultados aquando da internacionalização e a dificuldade de planeamento das atividades por parte dos gestores (European Network for SME Research, 2003). Deste modo, segundo Otley (1994), para colmatar estes obstáculos podem ser utilizados os SCG.

De acordo com as conclusões do estudo realizado por Gomes (2011), as empresas que operam no mercado internacional utilizam os SCG para averiguar se as estratégias utilizadas estão a ser concretizadas de forma correta, visto que se isto não ocorrer poderá levar o foco da empresa a desviar-se. Assim, é bastante importante delinear a estratégia adotada para determinar os fatores-chave de sucesso, de modo a atingir a estratégia pretendida. Já que, apenas aquando da determinação dos fatores-chave é que é possível decidir o sistema de gestão apropriado para o controlo desta operação (Maciariello & Kirby, 1994).

Para Bartlett (1981) a integração dos SCG no ambiente global é complexo e lento. O controlo de uma organização internacional é muito mais complexo do que de uma organização nacional devido à dimensão da mesma; à necessidade de determinação dos preços de transferências internacionais; às assimetrias de informação; às diferenças

culturais, como as distâncias, os diferentes idiomas e os fusos horários; e ao problema cambial (Merchant, 1998).

Além disso, uma empresa que atue a nível internacional poderá ter que fazer controlos que anteriormente não existiam na organização, visto que à medida que aumenta a distância geográfica das operações de uma empresa, a complexidade administrativa também aumenta, requerendo a adoção de novos e mais sofisticados sistemas de controlo (Oliveira, 2009). Assim, surge a seguinte hipótese que contrasta a utilização de SCG entre empresas internacionalizadas e empresas que operam exclusivamente no mercado nacional, designadas para efeitos deste estudo como domésticas:

**H1: As empresas internacionalizadas utilizam mais SCG do que as empresas domésticas.**

#### 2.3.1. Estratégias de Internacionalização

No momento de decisão das empresas pela opção de internacionalização das suas atividades encontram-se diversas formas, entre as quais destaca-se a exportação, o licenciamento, o *franchising*, a *joint-venture* ou aliança estratégica e a filial.

A primeira forma, a exportação, é a mais conhecida e a mais utilizada por grande parte das empresas. A exportação é utilizada em situações em que a empresa tenha como objetivo realizar economias de localização, atingir curvas de experiência ou caso pretenda evitar custos relacionados com o estabelecimento de uma unidade de produção no país de destino (Hill, 2011). Segundo Bilkey (1978), a decisão de exportação pode dever-se a diversos fatores, tais como um agente de mudança externo, ou então o aparecimento de uma oportunidade. Em suma, a exportação é uma excelente oportunidade quando estamos perante uma pequena empresa e esta dispõe de recursos reduzidos para o fabrico do produto no exterior, quando a produção exterior não é



sugerida e ainda quando a pressão política ou económica para a produção no exterior é reduzida (Martín & López, 2007).

O Licenciamento, segundo Hill (2011), é considerado um acordo entre um licenciador, que faculta os direitos de uma propriedade intangível, e um licenciado, ou seja, a entidade a quem são concedidos os direitos em troca de uma taxa de *royalty* para o licenciador, por um determinado período de tempo. As vantagens desta forma de internacionalização passam pela empresa possuir baixos custos de desenvolvimento e reduzidos riscos relativamente à abertura do negócio num novo mercado, uma vez que esse risco passa para o licenciado.

Uma terceira forma de internacionalização é o *Franchising*, que consiste num contrato semelhante ao Licenciamento mas com uma maior duração e com regras mais restritas sobre a forma de gerir o negócio e, com as mesmas vantagens que a forma de internacionalização descrita anteriormente (Hill, 2011). Como desvantagens do *Franchising*, o mesmo autor evidencia a falta de controlo sobre a qualidade e sobre a tecnologia associada ao negócio e a dificuldade em criar uma estratégia global de modo a conseguir concentrar e coordenar todos os negócios presentes nos vários países.

As *Joint-Ventures* são uma outra forma de internacionalização e, resultam da reunião de capitais de diversas empresas independentes entre si, isto é, consistem na formação de uma nova empresa no estrangeiro (Freire, 1997; Hill, 2011). De acordo com Hill (2011), as vantagens das *Joint-Ventures* devem-se à aquisição de conhecimentos pela empresa, à partilha de custos de desenvolvimento, dos riscos associados e da aceitação política por parte de certos países com a celebração de acordos com empresas locais. Em contraponto, existem também algumas desvantagens pela opção das *Joint-Ventures*, tais

como a falta de controlo sobre as tecnologias e a impossibilidade da obtenção de curvas de experiência e economias de localização.

Por último, a opção pela criação de uma filial ocorre quando o objetivo é alcançar um novo mercado, através da criação da empresa a partir dos capitais próprios da empresa mãe. Segundo Hill (2011), ao optar por esta forma de internacionalização as vantagens que se retiram são a garantia da proteção das tecnologias relativas à empresa e ao negócio desenvolvido por esta, a criação de uma estratégia global que concentra e coordena todas as filiais nos diferentes países, e a obtenção de curvas de experiência e economias de localização. Contudo, esta opção tem custos e riscos elevados.

Pode-se concluir que a empresa na hora de decidir a melhor forma de atuação no mercado internacional deve averiguar tanto as vantagens como as desvantagens das diferentes estratégias de internacionalização, baseando-se nos fatores que melhor definem a situação atual do mercado e da própria empresa (Martín & López, 2007).

O modo de entrada no mercado internacional deve ser avaliado através da necessidade de controlo, o compromisso com os recursos e o grau de risco que a empresa fica sujeita e está disposta a correr. Deste modo, o controlo acaba por ser um fator crítico para o futuro das empresas aquando da opção por operar no mercado internacional (Anderson & Gatington, 1986; Osland et al., 2001; Woodcock et al., 1994).

As empresas aquando da opção pela internacionalização devem entrar no mercado externo com modos que permitam um menor compromisso, como é o caso da exportação, e à medida que vão ganhando experiência progredir para estratégias de internacionalização mais complexas (Johanson & Vahlne, 1997; Whitelock, 2002). Assim, a exportação acaba por ser o modo de entrada no mercado internacional mais

simples e não necessita de um controlo tão elevado como ocorre noutras formas de internacionalização mais exigentes.

Em conclusão, diferentes formas de internacionalização têm exigências de gestão diferenciadas, pelo que se espera que a utilização de SCG seja também distinta. Especificamente, espera-se que empresas com formas de internacionalização mais exigentes usem mais SCG do que empresas com formas de internacionalização mais simples. Deste modo, surge a seguinte hipótese:

**H<sub>2</sub>: As empresas com formas de internacionalização mais exigentes utilizam mais SCG do que as empresas com formas de internacionalização mais simples.**

#### *2.4. Teoria da Contingência*

A abordagem contingencial tem uma enorme importância no seio das organizações, visto que, segundo esta perspetiva não existe um conjunto de SCG que seja universal e aplicável em qualquer situação e a todas as organizações (Emmanuel et al., 1990). Assim sendo, e de acordo com esta abordagem, os SCG devem ser desenhados e usados de acordo com o contexto organizacional (Chenhall & Chapman, 2006).

A teoria da contingência tem como objetivo explicar a eficácia da conceção e implementação dos SCG de acordo com a estratégia de negócio, a dimensão da organização, a tecnologia, a envolvente externa, a estrutura, e a cultura organizacional, entre outros (Chenhall, 2007). Este estudo vai focar-se nos fatores dimensão, envolvente externa (PEU) e estrutura, visto serem três fatores muito importantes no âmbito dos SCG (Chenhall, 2007; Davila & Foster, 2007; Khandwalla, 1977; King et al., 2010).

#### 2.4.1. Dimensão

Davila e Foster (2007) concluíram que a partir de um determinado limiar de crescimento, os SCG são importantes para estruturar a empresa. Estes autores encontraram uma relação positiva entre a dimensão da empresa e a adoção de SCG. Na perspetiva de Moores e Yuen (2001) o crescimento das organizações torna os SCG uma indispensabilidade. Deste modo, como as organizações maiores precisam de adotar práticas de CG mais complexas do que as organizações de pequena dimensão, a dimensão é um fator contingencial essencial (Abdel-Kader & Luther, 2008; Ngingo, 2012). De facto, as grandes empresas tendem a fazer maior uso de controlos administrativos formais, em contraste aos procedimentos informais, assim, quanto maior for a dimensão da organização mais provável será que a gestão precise de sistemas formais, ao invés de informais (Merchant, 1981). Vários autores têm chegado à conclusão nos seus estudos que a dimensão da empresa tem um impacto significativo no uso das práticas de CG (Albu & Albu, 2012; Al-Omiri & Drury, 2007; Haldma & Lääts, 2002; Joshi, 2001; Wu & Boateng, 2010). Na mesma linha de pensamento, Major e Vieira (2009) enunciaram que as organizações de maior dimensão tendem a utilizar SCG mais sofisticados e formais.

Apesar de existirem poucos estudos sobre a relação entre a dimensão e a internacionalização das empresas, no que diz respeito à utilização de SCG, os que existem mostram que a dimensão reduzida das empresas não constitui um entrave à internacionalização e que, ainda que tenham menos recursos, as PME's podem alcançar o sucesso junto dos mercados estrangeiros desde que façam um controlo superior (Bonaccorsi, 1992; Calof 1993).

A falta de experiência internacional e dimensão das PME's conduzem a uma expansão internacional gradual. É expectável que a internacionalização conduza a uma

maior necessidade de SCG por forma a que as empresas consigam lidar com uma maior complexidade da envolvente e estruturas mais descentralizadas (Leonidou, 1995, 2004; Westhead et al., 2001; Yang et al., 1992). Deste modo, são propostas as seguintes hipóteses:

**H<sub>3a</sub>: A utilização de SCG está positivamente relacionada com a dimensão da empresa.**

**H<sub>3b</sub>: A relação entre a utilização de SCG e a dimensão da empresa é mais forte em empresas internacionalizadas.**

#### 2.4.2. Incerteza da Envolvente Externa

Com o mundo cada vez mais globalizado e com a situação atual dos mercados a análise da envolvente externa das organizações é crucial. O conceito de *Perceived Environmental Uncertainty* pretende captar esta dimensão estando associado à ideia de turbulência, imprevisibilidade, complexidade e falta de alternativas e informações necessárias à tomada de decisão complexa (Child, 1972; Cyert & James, 1992; Duncan, 1972; Emery & Trist, 1965; Galbraith, 1973; Khandwalla, 1977). Duncan (1972) defende que no caso de a organização operar em ambientes complexos e dinâmicos a PEU será elevada.

A utilização de controlos formais, orçamentos tradicionais rígidos e a sofisticação dos controlos estatístico, produtivo e contabilístico é superior no caso de as organizações defrontarem uma envolvente bastante hostil (Chenhall, 2007; Khandwalla, 1972; Otley, 1978). Segundo Agbejule (2005), as consequências dos SCG sobre o desempenho eram dependentes da PEU, sendo que, sob altos níveis de PEU a utilização de SCG sofisticados tinha uma consequência positiva sobre o desempenho e, por outro lado, sob baixos níveis de PEU a utilização de SCG sofisticados tinha uma consequência negativa sobre o

desempenho. Chenhall e Morris (1995) concluíram que quanto mais dinâmico for o mercado, maior é a necessidade de utilização de SCG mais completos. Na mesma perspetiva, as empresas que atuam em mercados com elevada concorrência têm a necessidade de utilizar SCG mais formais e completos para combater os preços e a diversificação de produtos e serviços de outras empresas concorrentes (Chenhall, 2007; Khandwalla, 1972).

Num contexto de elevado dinamismo, o planeamento torna-se mais difícil e os SCG ficam obsoletos de forma mais rápida (Chapman, 1997). Por outro lado, num contexto de elevada concorrência, as empresas procuram SCG mais abertos e sofisticados, com o foco no exterior, que compreendam tanto variáveis financeiras, como não financeiras (Imoisili, 1986; Khandwalla, 1972), sendo feito um controlo de forma mais frequente e rigorosa (Chapman, 1998; Chenhall & Morris, 1995; Simons, 1987).

Relativamente às empresas internacionalizadas, devido a estas desenvolverem uma gestão em meios mais diversificados e hostis é provável que respondam com a utilização de um maior número de controlos às alterações na envolvente.

A envolvente externa é um fator fulcral aquando da entrada no mercado estrangeiro (Ulrich et al., 2012). As empresas ao optarem por operar no mercado internacional ficam mais vulneráveis à incerteza da envolvente externa e, como tal, necessitam de controlos superiores visto que ao internacionalizarem ficam menos flexíveis e suportam investimentos avultados (Hill et al., 1990). Com o aumento da incerteza da envolvente, as empresas devem optar por formas de internacionalização com controlos elevados, de modo a reduzir a exposição ao risco e a aumentar a flexibilidade operacional (Luo, 2001; Kim & Hwang, 1992). Logo, são propostas as seguintes hipóteses:

**H<sub>4a</sub>: A PEU está positivamente associada à utilização de SCG.**

**H<sub>4b</sub>: A relação entre a PEU e a utilização de SCG é mais forte em empresas internacionalizadas.**

#### 2.4.3. Estrutura

Segundo Chenhall (2007), a estrutura organizacional consiste na distribuição de tarefas para os diferentes grupos das organizações ou na discriminação dos diversos papéis para os membros das organizações. A estrutura tem por objetivo conduzir ao sucesso da organização, através do fomento da eficiência do trabalho, da motivação dos colaboradores, da partilha de informação e dos próprios sistemas de controlo. Khandwalla (1977) enunciou que a tomada de decisão das organizações torna-se mais descentralizada no caso do sistema de informação e controlo ser mais perceptível e complexo.

Na perspetiva de Ziebell e DeCoster (1991), a estrutura organizacional é fulcral aquando da conceção de um sistema de controlo. Segundo Chenhall (2007), as grandes organizações apresentam estruturas organizacionais divisionais de modo a responderem mais rapidamente ao mercado, enquanto que as pequenas empresas têm estruturas funcionais que evitam a duplicação de funções e custos. Deste modo, embora as PME's apresentem estruturas mais centralizadas, as PME's que operam no mercado internacional acabam por ter uma maior necessidade de formalizar o controlo de forma a conseguir acompanhar as atividades internacionais desenvolvidas.

Com o crescimento das organizações a centralização acaba por se tornar insustentável, existindo a necessidade de delegar as responsabilidades dentro da estrutura organizacional, ou seja, de descentralizar (Horngren et al., 2004).

A opção pela descentralização é influenciada por fatores externos à empresa, ou seja, é afetada pelo mercado onde a empresa atua (Govindarajan, 1986). Assim, a decisão

da descentralização de uma empresa é afetada principalmente pelo nível de incertezas que defronta. Deste modo, as empresas que seguem a estratégia de crescimento de internacionalização enfrentam uma maior incerteza e mais dependências externas logo adotam a descentralização, por outro lado, as empresas que atuam no mercado externo com poucas incertezas optam pela centralização (Richers, 1981; Gomes & Rodrigues, 2006).

Uma vez que o nível de centralização e descentralização pode influenciar os SCG, quanto maior a descentralização, mais importante se torna o controlo (Aguiar & Frezatti, 2007). Para Gomes e Salas (2001), existe uma relação direta entre o tipo de estrutura e o tipo de controlo, ou seja, a estrutura centralizada está mais focada em empresas fechadas para o exterior, por outro lado, a estrutura descentralizada está mais presente em empresas que operam no contexto internacional. Desta forma surgem as seguintes hipóteses de investigação:

**H<sub>5a</sub>: A estrutura descentralizada está positivamente associada à utilização de SCG.**

**H<sub>5b</sub>: A relação entre a estrutura descentralizada e a utilização de SCG é mais forte em empresas internacionalizadas.**

### III. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

#### 3.1. *Descrição da Amostra e Método de Investigação*

Para testar as hipóteses anteriormente enunciadas foram recolhidos dados através de metodologia quantitativa, mais especificamente por questionário. Esta recolha de dados primária é necessária pois não existem dados públicos referentes à utilização dos SCG e, consequentemente, que possam ser usados neste estudo. As microempresas,



empresas com menos de 10 trabalhadores, foram excluídas deste estudo, já que possuem uma menor formalização de SCG.

A escolha pelo método de questionário traz associado alguns problemas quanto ao seu uso (Dillman, 2000) e, como tal, foram tomadas diversas medidas para atenuar esses problemas e melhorar a qualidade do método utilizado (Merchant & Van der Stede, 2007). Assim, os questionários foram desenvolvidos por pessoas especializadas na área de controlo de gestão, com base na literatura já existente de modo a ampliar a validade interna dos *constructs*. Foi também efetuado um pré-teste para aperfeiçoar a sua compreensão e colmatar possíveis erros ortográficos e um teste piloto por um grupo de gestores e académicos da área de gestão. Como o presente estudo está incorporado num projeto de investigação mais vasto o questionário final incluiu 44 questões das quais foram utilizadas 13. O questionário tinha um tempo estimado de resposta entre 15 a 20 minutos.

Numa primeira etapa, as empresas foram contactadas telefonicamente com o objetivo de recolher o nome e o endereço de correio eletrónico de um dos membros da equipa de gestão (Diretor Geral, Diretor Financeiro ou *Controller*), o que nem sempre foi possível, conseguindo-se algumas vezes apenas um endereço de correio eletrónico geral. Todavia, algumas empresas recusaram desde logo a sua participação no estudo, outras encontravam-se em processo de insolvência ou pertenciam ao mesmo grupo económico de uma empresa já incluída na base de dados e, por isso, foram excluídas da amostra.

Numa segunda etapa, os questionários foram encaminhados por correio eletrónico ou por carta, conforme a preferência do participante. O questionário era acompanhado por uma carta de apresentação, dado que isso contribui para taxas de respostas superiores. Nessa carta era apresentado o projeto de investigação, e oferecia-se a possibilidade de os

participantes terem acesso aos resultados do estudo, participarem numa sessão presencial de apresentação dos resultados e de serem incluídos num sorteio de 8 vouchers com valores entre €24,90 e €89,90.

Inicialmente, a população alvo era formada por 33859 empresas, cujos contactos foram fornecidos pela Informa D&B, empresa especializada em recolha de informação empresarial. Mas devido às exclusões mencionadas, enviaram-se os questionários a 22409 empresas. Do total de questionários enviados foram obtidas 4192 respostas (taxa de resposta de 18,71%). Contudo, destes apenas 2652 responderam adequadamente às questões necessárias para a realização deste trabalho, tendo-se excluído os participantes que não responderam às questões utilizadas neste estudo. A taxa de resposta corrigida obtida (11,83%) é idêntica ao intervalo de 9% a 14% mencionado em muitos outros estudos que utilizaram um método semelhante (Daniel & Reitsperger, 1992; Luther & Longden, 2001; Widener, 2007; Widener & Selto, 1999).

A descrição da amostra é apresentada no anexo 1. Os dados referentes ao participante, tais como a função desempenhada, anos de experiência no cargo que desempenha atualmente, idade do participante (em termos de média), género masculino/feminino estão presentes no anexo 2 e os dados relativos à caracterização das empresas, como o setor da empresa, a dimensão da empresa (número de empregados), a idade da empresa (utilizado a média da data de constituição da empresa que era reportada por intervalos no questionário), a região onde está implementada a sede da empresa e se a empresa é familiar ou não familiar, estão detalhados no anexo 3.

Sumariamente, os anexos mostram uma amostra final (N=2652) que é maioritariamente composta por empresas de pequena dimensão (78%), familiares (68%) e localizadas em Lisboa e Vale do Tejo (31%) ou na região Norte (31%). A maioria das

empresas desenvolvem atividades nos setores da indústria transformadora (33,3%), seguido logo pelo comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos (32,2%). Quanto ao perfil dos participantes, concluiu-se que 39,9% exerciam o cargo de Diretor Geral/Administrador, sendo que destes 859 eram do sexo masculino e tinham 13,6 anos de experiência no cargo que desempenham.

Para analisar o enviesamento de não resposta, à semelhança de Chenhall (2007), foram comparados os primeiros 20% de respostas e os últimos 20%, representando as primeiras respostas dos participantes com zero *reminders* enquanto as últimas são as que tiveram entre 7 a 10 *reminders*, conforme anexo 4. Assim, foram constituídos dois grupos com um total de 1250 respostas.

Desta análise pode-se concluir que, à exceção do dinamismo da envolvente para um nível de significância de 0,05 e da idade da empresa para um nível de significância de 0,1, não foram identificadas divergências entre os dois grupos, para as variáveis em estudo. Assim, no geral, os resultados suportam a ausência de enviesamento de não resposta.

### 3.2. *Descrição e Mensuração das Variáveis*

#### 3.2.1. Variável Dependente

A mensuração da variável dependente (SCG\_TOT) corresponde ao somatório de todos os SCG identificados como adotados/utilizados pelos participantes relativamente aos SCG que são utilizados na empresa, tendo em conta uma listagem de 41 SCG.

#### 3.2.2. Variáveis Independentes

A variável internacionalização (INT) assume o valor 1 quando se trata de uma empresa a operar no mercado internacional e 0 quando não é, ou seja, define-se uma

variável *dummy* a partir das respostas dos participantes quanto à sua estratégia de internacionalização.

A variável internacionalização mais exigente (INT\_Exig) é uma variável *dummy*, que é determinada a partir das respostas dos participantes quanto à estratégia decidida pela empresa para internacionalizar, assumindo o valor 1 quando se trata de uma empresa a operar no mercado internacional, sem ser com a forma de exportação, e 0 quando não se verifica esta situação.

A variável dimensão (DIM) foi medida pelo número de trabalhadores da empresa, tal como utilizado em estudos anteriores (Davila & Foster, 2007). Para lidar com o enviesamento da distribuição desta variável foi utilizado o logaritmo natural do número de trabalhadores da empresa.

A variável PEU foi medida através de três questões, adaptadas de Gordon e Narayanan (1984) e King et al. (2010), e que se encontram enquadradas numa escala de *Likert* de 1 a 7. A primeira questão estava associada à mensuração da Dinâmica da Envolvente Externa [1=Muito estável (poucas mudanças); 7=Muito dinâmico (mudanças constantes)]. A segunda questão, avaliava a previsibilidade da envolvente externa quanto às ações dos concorrentes e às preferências dos consumidores (1=Muito previsível; 7=Muito imprevisível). Por último, a terceira questão, avaliava a intensidade da concorrência (1=Insignificante; 7=Extremamente significativa). Como se trata de uma variável multi-item realizou-se uma Análise Fatorial Exploratória (anexo 5). Considerando a existência de correlação entre os fatores, a Análise Fatorial Ortogonal foi efetuada com o procedimento de rotação varimax (Marôco, 2014). A qualidade das correlações entre as variáveis foi avaliada através do critério Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). O KMO obtido foi de 0,783, o que faz com que a correlação entre as variáveis

seja considerada boa e avaliada através do teste à esfericidade de Bartlett que apresentou um *p-value* de  $<0,001$ , o que significa que as variáveis estão correlacionadas significativamente. De acordo com a regra do *eigenvalue* superior a 1, a extração resultou em três fatores: dinamismo da envolvente externa (PEU\_Din), intensidade da concorrência (PEU\_IntConc) e imprevisibilidade da envolvente externa (PEU\_Imp). O primeiro fator explica 35,08% da variância total, enquanto o segundo e o terceiro fator explicam 16,57% e 10,59%, respetivamente. No global os três fatores explicam 62,23% da variância total. Os *factor loadings* 1 e 2 apresentam uma consistência interna elevada, já que os *Cronbach alpha* são 0,796 e 0,723 respetivamente, sendo superiores a 0,7 e o *factor loading* 3 apresenta uma menor consistência interna com  $\alpha=0,679$  (Klein et al., 2005).

A estrutura (EST) da empresa foi determinada com base na resposta a oito itens do questionário, desenvolvidos por Gordon e Narayanan (1984) e, mais tarde por King et al. (2010). Refere-se à avaliação feita, pelo participante, sobre o grau de autoridade delegada aos gestores operacionais e/ou empregados (DES) e, sobre a especialização/descrição das tarefas (ESP). Tal como a PEU esta variável também é multi-item, logo realizou-se uma AFE (anexo 6). Pela AFE (rotação varimax) obteve-se um KMO de 0,820 e um teste de Bartlett à esfericidade significativo ( $p \leq 0,001$ ) concluindo-se que a AFE é adequada. Obteve-se a extração de dois fatores, que explica, na globalidade, 67,03% da variância total. A descentralização das decisões apresenta um *Cronbach alpha* de 0,872 e a especialização/descrição das tarefas tem um *Cronbach alpha* de 0,789, ou seja, ambos os fatores têm uma boa consistência interna ( $>0,7$ ).

### 3.2.3. Variáveis de Controlo

Uma das variáveis de controlo utilizada foi a idade (IDA) das empresas à semelhança de outros estudos (Acquaah, 2013; Lindow et al., 2010; Speckbacher & Wentges, 2012). Esta variável foi mensurada através do logaritmo natural do número de anos da empresa, tendo sido utilizada a média dos anos uma vez que no questionário esta pergunta era respondida por intervalos.

Outra das variáveis de controlo é se a empresa é familiar (FAM), assumindo o valor 1 quando se trata de uma empresa familiar e 0 quando não se averigua.

A terceira variável de controlo é a Classificação das Atividades Económicas (CAE), que segundo o INE (2007) pode repartir-se em duas partes: uma alfabética com um nível (Secção) e outra numérica com quatro níveis (Divisão, Grupo, Classe e Subclasse). Neste estudo, tal como no estudo de Duffhues e Kabir (2008), será tido em conta o primeiro nível da CAE, a secção, ou seja, será analisado tendo em conta os diferentes setores. Devido a algumas secções apresentarem uma dimensão muito reduzida foram agrupados, tal como definido no anexo 3, sendo que o caso base (de referência) para efeitos de análise da regressão é a secção A1.

A última variável de controlo utilizada é a região onde está inserida a sede das empresas e, é mensurada de acordo com as NUTS II – Norte, Centro, Lisboa, Alentejo, Algarve, Madeira e Açores – como fizeram por exemplo Janeiro et al. (2013). A divisão pelas NUTS é bastante utilizada e de fácil acesso, usadas, por exemplo pelo EUROSTAT (Laursen et al., 2012), e possibilitam ter uma noção da heterogeneidade regional que provavelmente não seria possível através de distinções como centro/periferia (Varis & Littunen, 2012) e urbano/rural (Smith et al., 2002; Tödtling et al., 2009). Esta variável de controlo assume o valor 0 quando a empresa não está localizada na região e 1 quando está

localizada nessa região (variáveis *dummies*), sendo a região dos Açores o caso base (de referência).

### 3.3. *Modelo Empírico*

Como descrito, numa primeira fase e de modo a preparar as variáveis multi-item, realizaram-se, análises fatoriais exploratórias de forma a determinar o número e a estrutura de um conjunto de itens interrelacionados (Marôco, 2010). Para avaliar a adequação da AFE utilizaram-se os critérios KMO, que verifica se as correlações existentes permitem desenvolver a análise fatorial e o teste de esfericidade de Bartlett. A extração dos fatores foi obtida pelo método das componentes principais, de modo a testar se os fatores identificados explicavam a totalidade da variância extraída e se correspondiam aos fatores pré-definidos na escala.

Após a obtenção das variáveis, será realizada uma análise univariada na qual serão apresentadas estatísticas descritivas das variáveis independentes e de controlo, para identificar os aspetos mais pertinentes de cada variável. De seguida, será exposta a matriz de correlações entre todas as variáveis e será apresentado o teste de comparação de médias, contrastando as empresas internacionalizadas e as domésticas.

Finalmente, recorreu-se à Regressão *Negative Binomial* (modelo de regressão para dados de contagem) para testar as hipóteses controlando para o efeito simultâneo das diversas variáveis independentes. O tipo de regressão escolhido deve-se à variável dependente, pois assume unicamente valores inteiros não negativos, correspondentes à ocorrência de um dado número de acontecimentos (Ramalho, 1996).

Foi utilizado o seguinte modelo empírico para testar a H1, H3, H4 e H5:

$$\begin{aligned} SCG\_TOT = & \beta_0 + \beta_1 INT + \beta_2 DIM + \beta_3 PEU_{Din} + \beta_4 PEU_{IntConc} + \beta_5 PEU_{Imp} + \\ & \beta_6 ESP + \beta_7 DESC + \beta_8 INT \times DIM + \beta_9 INT \times PEU_{Din} + \beta_{10} INT \times PEU_{IntConc} + \\ & \beta_{11} INT \times PEU_{Imp} + \beta_{12} INT \times ESP + \beta_{13} INT \times DESC + \mu_j \text{controlo} + \varepsilon_j \end{aligned}$$

Para testar a H2 foi utilizado o seguinte modelo:

$$\begin{aligned} SCG\_TOT = & \beta_0 + \beta_1 INT + \beta_2 INT_{Exig} + \beta_3 DIM + \beta_4 PEU_{Din} + \beta_5 PEU_{IntConc} + \\ & \beta_6 PEU_{Imp} + \beta_7 ESP + \beta_8 DESC + \beta_9 INT \times DIM + \beta_{10} INT \times PEU_{Din} + \beta_{11} INT \times \\ & PEU_{IntConc} + \beta_{12} INT \times PEU_{Imp} + \beta_{13} INT \times ESP + \beta_{14} INT \times DESC + \mu_j \text{controlo} + \varepsilon_j \end{aligned}$$

#### IV. ANÁLISE DE RESULTADOS

Na tabela 1 é apresentada a análise descritiva das variáveis.

**Tabela 1 – Estatísticas Descritivas das Variáveis Utilizadas**

Variáveis	N	Mín	Máx	Média	Desvio Padrão	1.º Quartil	2.º Quartil	3.º Quartil
SCG_TOT	2652	0	41	10,87	8,19	5	9	16
DIM (n.º de trabalhadores)	2652	10	247	39,14	43,66	13	21	44
DIM (Ln do n.º trabalhadores)	2652	2,30	5,51	3,27	0,82	2,56	3,04	3,78
<b>Envolvente externa</b>								
PEU_Din	2383	1	7	4,35	1,81	3	5	6
PEU_IntConc	2553	1	7	4,34	1,93	3	4	6
PEU_Imp	2432	1	7	3,84	1,59	3	4	5
<b>Estrutura</b>								
DESC	2395	1	7	2,95	1,90	1	3	4
ESP	2580	1	7	4,77	1,62	4	5	6
IDA (n.º de anos)	2652	6	66	26,59	15,04	15	23	30
IDA (Ln do n.º de anos)	2652	1,79	4,19	3,28	2,71	2,71	3,14	3,40

Variáveis	Proporção
<b>Estratégia de Internacionalização</b>	
Exportação	0,47
Licenciamento	0,02
Franchising	0,01
Joint Venture	0,10
Filial	0,11
Atuação Exclusiva em Portugal	0,45



As empresas podem optar por atuar no mercado internacional em mais de uma forma, assim a soma das proporções é superior a 1.

Variáveis	Proporção		Variáveis	Proporção	
	Internacionais	Domésticas		Internacionais	Domésticas
<b>Região</b>			<b>CAE</b>		
Alentejo	0,06	0,06	A1	0,02	0,03
Algarve	0,02	0,04	A2	0,44	0,21
Centro	0,25	0,21	A3	0,04	0,11
Lisboa	0,31	0,32	A4	0,29	0,36
Norte	0,34	0,27	A5	0,09	0,06
R. A. Açores	0,01	0,06	A6	0,03	0,08
R. A. Madeira	0,01	0,04	A7	0,07	0,08
<b>Familiar</b>	0,67	0,69	A8	0,02	0,06

Das tabelas *supra* pode-se concluir que em média as empresas utilizam 10,87 SCG, que têm 39,14 trabalhadores e a idade média é 26,59 anos. A estratégia de internacionalização mais utilizada pelas empresas é a exportação ou então atuam exclusivamente em Portugal.

A maioria das empresas que opta pela internacionalização situa-se na região Norte, seguida de Lisboa. De igual modo, as empresas domésticas situam-se na sua generalidade na zona de Lisboa e Norte. Estes resultados devem-se ao facto de grande parte das empresas situar-se nessas duas regiões. As empresas que optam por operar no mercado internacional são 44% pertencentes ao setor das indústrias transformadoras. Por outro lado, as empresas domésticas são 36% do comércio por grosso e a retalho e da reparação de veículos automóveis e motociclos.

Na seguinte tabela são apresentados os coeficientes de correlação de *Pearson*, podendo-se concluir a relação entre as variáveis independentes e dependente.

**Tabela 2 - Correlações de Pearson (total de empresas)**

Variáveis	INT	Ln_Dim	PEU_Din	PEU_Imp	PEU_IntConc	DESC	ESP	FAM	Ln_Ida	SCG_TOT
INT	1									
Ln_Dim	0,17***	1								
PEU_Din	0,08***	0,10***	1							
PEU_Imp	0,04*	-0,01	0,29***	1						
PEU_IntConc	0,04**	-0,02	0,29***	0,37***	1					
DESC	0,10***	0,10***	0,20***	0,17***	0,22***	1				
ESP	0,01	0,04*	0,18***	0,05***	0,16***	0,21***	1			
FAM	-0,03*	-0,12***	-0,07***	0,04*	0,06***	-0,11***	-0,10***	1		
Ln_Ida	0,07***	0,19***	0,05***	0,04**	0,04**	-0,02	-0,01	0,19***	1	
SCG_TOT	0,21***	0,29***	0,26***	0,05***	0,07***	0,20***	0,26***	-0,22***	0,00	1

\*, \*\*, \*\*\* Correlação é significativa para o nível 0,1; 0,05; 0,01, respetivamente

Tendo em conta as correlações apresentadas existe uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a variável internacionalização e a utilização de SCG, o que indica que as empresas que operam no mercado internacional utilizam mais SCG do que as empresas domésticas, tal como sugere H1.

A dimensão da empresa e a utilização de SCG estão positiva e estatisticamente relacionadas, deste modo quanto maior a dimensão da empresa maior é a utilização de SCG, o que está de acordo com H3a. Em relação à incerteza da envolvente externa (PEU) e a utilização de SCG corrobora com a hipótese H4a, visto que as três dimensões da PEU, o dinamismo da envolvente, a imprevisibilidade da envolvente externa e a intensidade da concorrência, mostram uma relação positiva e estatisticamente significativa com a utilização de SCG. Finalmente, verifica-se uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a descentralização e a utilização de SCG, pelo que se conclui a veracidade da hipótese H5a. De igual modo, a especialização das tarefas apresenta uma relação positiva e estatisticamente significativa com a utilização de SCG.

Relativamente às variáveis de controlo, verifica-se que a utilização de SCG está associada de forma negativa e estatisticamente significativa com as empresas familiares, na medida em que estas utilizam menos SCG do que as não familiares. Quanto à relação entre SCG e a idade da empresa, esta não é estatisticamente significativa.

De seguida é apresentado na tabela 3 o teste de comparação de médias entre as empresas internacionalizadas e as domésticas.

**Tabela 3 - Comparação de Médias**

Variáveis	Médias		Test t	Sig. (2-tailed)
	Internacionais	Domésticas		
SCG_TOT	12,71	9,52	9,64	0,00
DIM	45,28	32,14	7,34	0,00
Ln_Dim	3,41	3,12	8,58	0,00
IDA	27,61	25,46	3,48	0,00
Ln_Ida	3,16	3,08	3,40	0,00
PEU_Din	4,33	4,22	1,94	0,05
PEU_IntConc	4,36	4,33	0,62	0,54
PEU_Imp	3,81	3,78	0,48	0,63
DESC	3,05	2,79	4,42	0,00
ESP	4,75	4,74	0,16	0,88

Segundo estes dados, as empresas internacionais utilizam mais SCG do que as domésticas, o que suporta H1. Por outro lado, as empresas internacionais são maiores, mais antigas, operam em ambientes mais dinâmicos e têm uma maior descentralização que as domésticas. Não se verificam diferenças ao nível da Intensidade da Concorrência, Imprevisibilidade e Especialização de Tarefas.

As variáveis de controlo Região, CAE e Familiar foram analisadas a partir das suas proporções e através do teste qui-quadrado, tendo-se concluído que as variáveis Região e CAE apresentam diferenças entre as empresas internacionais e as que operam apenas em Portugal, uma vez que apresentam um Chi-2 de 103,51 e 224,3, respetivamente, e uma significância de  $<0,001$ . Contudo, não existem diferenças ao nível da variável familiar, pois a sua significância é de 0,11 e o valor do Chi-2 é 2,49.

Estas diferenças entre as empresas internacionais e as domésticas sugerem a importância de controlar para o efeito simultâneo das diferentes variáveis antes de se tirarem conclusões sobre a relação entre a utilização de SCG e a internacionalização das empresas.

De modo a aprofundar esta análise, foi realizada a comparação entre as empresas domésticas (45%), as empresas internacionalizadas que apenas atuam através da exportação (47%) e as empresas com formas de internacionalização mais exigentes (8% referentes a licenciamento, *franchising*, *joint venture*, filial). Na tabela 4 obteve-se através da Anova o valor de F para cada uma das variáveis em estudo, podendo-se concluir que os três grupos de empresas são diferentes, à exceção do PEU\_Imp, tal como na análise anterior. Contudo, o PEU\_IntConc e a ESP apresentam agora diferenças. No caso do PEU\_IntConc apresenta diferenças significativas entre a empresa ser doméstica (4,19), atuar no mercado internacional com formas mais exigentes (4,20) ou exportar (4,31), de igual modo, a ESP apresenta diferenças de 4,64 no caso de ser doméstica, 4,67 quando opta pela exportação e 4,96 no caso de optar por internacionalizar com formas mais exigentes. Em relação às variáveis categóricas, qualquer uma das variáveis apresenta uma significância  $<0,001$  e o chi-2 da variável Região, CAE e FAM é de 190,13, 413,24 e 36,46, respetivamente.

Tabela 4 – Anova

Variáveis	Médias			F	Sig. (2-tailed)
	Domésticas	Exportação	+ Exigente		
SCG_TOT	8,99	11,83	16,10	86,05	0,00
DIM	31,89	43,93	52,43	34,09	$<0,001$
Ln_Dim	3,12	3,39	3,30	35,60	$<0,001$
IDA	25,35	28,17	24,28	13,43	$<0,001$
Ln_Ida	3,08	3,19	3,01	15,07	$<0,001$
PEU_Din	3,97	4,19	4,34	8,93	0,00
PEU_IntConc	4,19	4,31	4,20	2,60	0,07
PEU_Imp	3,53	3,65	3,55	2,00	0,14
DESC	2,67	2,94	3,16	15,36	$<0,001$
ESP	4,64	4,67	4,96	3,55	0,03

Na tabela 5 são apresentados os resultados da regressão *negative binomial* para seis situações.

**Tabela 5 – Resultados do modelo inicial: Regressão *Negative Binomial***

Variável N=2652	Caso base (1)		Caso Base (2)		Caso base c/ Interações (3)		Caso base c/ Interações e Alguns Controlos (4)		Caso base c/ Interações e Controlos (5)		Caso base s/ Interações e c/ Controlos (6)	
	Coef.	Std. Error	Coef.	Std. Error	Coef.	Std. Error	Coef.	Std. Error	Coef.	Std. Error	Coef.	Std. Error
Constante	0,51***	(0,09)	0,52***	(0,09)	0,31**	(0,14)	0,63***	(0,16)	0,44*	(0,18)	0,49***	(0,15)
INT	0,24***	(0,03)	0,20***	(0,03)	0,55***	(0,19)	0,54**	(0,19)	0,30	(0,30)	0,26***	(0,03)
INT_Exig	-	-	0,23***	(0,06)	-	-	-	-	-	-	-	-
Ln_Dim	0,19***	(0,02)	0,19***	(0,02)	0,25***	(0,03)	0,23***	(0,03)	0,24***	(0,03)	0,22***	(0,02)
PEU_Din	0,11***	(0,01)	0,11***	(0,01)	0,12***	(0,02)	0,11***	(0,02)	0,10***	(0,02)	0,09***	(0,01)
PEU_IntConc	-0,02	(0,01)	-0,01	(0,01)	-0,02	(0,02)	-0,01	(0,02)	-0,02	(0,02)	-0,01	(0,01)
PEU_Imp	-0,01	(0,01)	-0,01	(0,01)	-0,01	(0,02)	-0,01	(0,02)	-0,02	(0,02)	-0,01	(0,01)
Desc	0,06***	(0,01)	0,06***	(0,01)	0,07***	(0,02)	0,06***	(0,02)	0,06***	(0,02)	0,06***	(0,01)
Esp	0,12***	(0,01)	0,11***	(0,01)	0,11***	(0,01)	0,11***	(0,01)	0,11***	(0,01)	0,11***	(0,01)
Int*Ln_Dim					-0,10**	(0,04)	-0,07*	(0,04)	-0,02	(0,04)		
Int*PEU_Din					-0,02	(0,02)	-0,02	(0,02)	-0,02	(0,02)		
Int*PEU_IntCon					0,01	(0,03)	0,00	(0,03)	0,01	(0,03)		
Int*PEU_Imp					0,01	(0,02)	0,01	(0,02)	0,02	(0,02)		
Int*Desc					-0,01	(0,02)	-0,01	(0,02)	-0,02	(0,02)		
Int*Esp					0,01	(0,02)	-0,00	(0,02)	0,01	(0,02)		
Ln_Ida												
Fam			-0,21***	(0,03)					-0,17***	(0,03)	-0,18***	(0,03)
A2									-0,02	(0,10)	-0,04	(0,10)
A3									-0,24*	(0,11)	-0,25*	(0,11)
A4									0,34**	(0,10)	0,32**	(0,10)
A5									0,26*	(0,11)	0,25*	(0,11)
A6									0,15	(0,11)	0,14	(0,11)
A7									0,07	(0,11)	0,06	(0,15)
A8									0,11	(0,12)	0,09	(0,12)
Alentejo									0,04	(0,08)	0,04	(0,08)
Algarve									1,08	(0,72)	1,05	(0,72)
Lisboa									0,23**	(0,07)	0,22**	(0,07)
Madeira									0,17	(0,11)	0,17	(0,11)
Centro									0,09	(0,07)	0,09	(0,07)
Norte									0,11	(0,07)	0,11	(0,06)
Adjusted R²	0,196		0,209		0,199		0,222		0,281		0,282	
Wald Chi2/F	593,07		610,51		593,17		679,59		835,63		898,09	
Prob > chi2 / Prob > F	0,000		0,000		0,000		0,000		0,000		0,000	

\*, \*\*, \*\*\* Correlação é significativa para o nível 0,1; 0,05; 0,01, respetivamente

Primeiramente é apresentado o caso base com as variáveis independentes, de seguida o segundo caso base com a inserção da variável INT\_Exig, depois com as interações entre as variáveis independentes e a variável INT, no quarto caso foram

adicionadas as variáveis de controlo Ln\_Ida e FAM. Na quinta situação, foram adicionadas além das variáveis de controlo anteriormente referidas a região da sede da empresa e o CAE a que pertence o setor de atividade da empresa, sendo que nestas variáveis, no sentido de evitar a multicolinearidade perfeita, foi retirada a variável Açores e a Secção A1. Por último, foi analisado o caso base com todas as variáveis de controlo, mas excluindo as interações entre as variáveis.

Relativamente ao caso base (coluna 1) pode-se concluir que as empresas que operam no mercado internacional utilizam mais SCG do que as que empresas domésticas, o que corrobora com H1. O coeficiente de regressão para a variável INT (valor de  $\beta=0,24$ ) é positivo e estatisticamente significativo. O *Incidence Rate Ratio* (IRR) é de 1,271, o que significa que a adoção de uma estratégia de internacionalização está associada a um aumento de 27,1% na adoção e utilização de SCG. A variável dimensão está positivamente relacionada (valor de  $\beta=0,19$ ) com a utilização de SCG, o que comprova a H3a. O IRR é de 1,213, o que significa que por cada aumento de 1 unidade na variável dimensão (medido através do logaritmo do número de trabalhadores da empresa), a utilização de SCG aumenta aproximadamente 21,3%. A variável PEU está parcialmente relacionada com a utilização de SCG (apenas a variável referente ao dinamismo da envolvente externa da empresa apresenta uma relação significativa), o que suporta parcialmente H4a. O IRR da variável PEU\_Din é de 1,113, o que significa que por cada aumento de 1 unidade na variável, a utilização de SCG aumenta 11,3%. As relações entre as variáveis PEU\_Imp e PEU\_IntConc e a utilização de SCG não são significativas.

Relativamente à estrutura das empresas, a hipótese H5a é suportada pois existe uma relação positiva e significativa entre a descentralização (valor de  $\beta=0,06$ ) e a utilização dos SCG. O IRR é de 1,062 para a variável DESC e 1,122 para a variável ESP,

o que significa que por cada aumento de 1 unidade em cada uma destas variáveis, a utilização de SCG aumenta 6,2% e 12,2%, respetivamente.

Na coluna 2, e para verificar a veracidade da segunda hipótese, referente às empresas com formas de internacionalização mais exigentes utilizarem mais SCG do que as empresas com formas de internacionalização mais simples, foi efetuada uma regressão *negative binomial* (tabela 5) com a inserção da variável independente INT\_Exig, que assume o valor 1 quando a empresa adota como forma de internacionalização modos mais avançados que a exportação. Deste modo a variável INT\_Exig mostra o efeito diferencial destes modos mais avançados de internacionalização face ao modo mais simples de exportação.

Com a análise dos resultados referentes à H2, verifica-se que a variável independente INT\_Exig apresenta um coeficiente de regressão positivo (valor de  $\beta=0,23$ ) e estatisticamente significativo. Deste modo, consegue-se comprovar a veracidade da H2 ao concluir-se que as empresas com formas de internacionalização mais exigentes utilizam mais SCG do que as empresas com formas de internacionalização mais simples. De igual modo, pode-se afirmar que a INT\_Exig é sempre significativa mesmo na regressão do caso base com as interações e com as variáveis de controlo, conforme o anexo 7.

Na coluna 3 são apresentados os resultados do caso base com as interações. Esta coluna mostra que as relações do caso inicial não se alteram, mas que as interações não são em geral significativas com exceção da interação referente à dimensão. Contudo o sinal da interação é negativo, ou seja, a relação entre utilização de SCG e dimensão da empresa é menor nas empresas que operam no mercado internacional, o que leva à rejeição da H3b. Relativamente às hipóteses H4b e H5b, estas são rejeitadas pois não foi

encontrada evidência estatística sobre uma relação diferente para as empresas internacionais entre a utilização de SCG e a PEU, e a utilização de SCG e a descentralização, respetivamente.

A quarta coluna mostra mais uma vez que as relações anteriores não são modificadas, que a variável Ln\_Ida não é significativa e que a variável FAM, por outro lado, é significativa e negativa.

Na coluna 5, verifica-se que as variáveis de controlo são muito importantes visto que a variável INT passou a ser não significativa. Relativamente à região, Lisboa apresenta uma relação positiva e estatisticamente significativa com a utilização de SCG. Quanto ao setor de atividade verifica-se que no caso do comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos (A4) e transportes e armazenagem; atividades de informação e de comunicação (A5) apresentam uma relação positiva e estatisticamente significativa. Isto significa que determinados setores têm tendência para utilizar mais SCG do que outros.

Na sexta coluna, excluíram-se as interações uma vez que nem eram significativas individualmente nem conjuntamente ( $F=2,39$ ;  $\text{Prob}>F=0,8804$ ). Os resultados mostram que a variável INT passa novamente a ser estatisticamente significativa, o que mostra que as interações estavam a influenciar a significância estatística da variável INT, ainda que não fossem por si só significativas. As restantes variáveis que anteriormente eram significativas continuam de igual modo.

Adicionalmente na tabela 6 é possível comparar as empresas que operam no mercado nacional com as que têm formas de internacionalização mais exigentes, ou seja, as empresas que não atuam no mercado internacional através da exportação. Assim sendo, o caso base são as empresas que operam a nível nacional e depois a *dummy*



internacionalização avalia a diferença para o caso base. Neste caso foram eliminadas da amostra as empresas que optavam pela exportação, reduzindo assim a dimensão da amostra (N=1394).

**Tabela 6 – Regressão *Negative Binomial* (caso auxiliar)**

Variável N=1394	Caso base		Caso base c/ Interações		Caso base c/ Interações e Controlos (Ln_Ida e FAM)		Caso base c/ Interações e Controlos		Caso base s/ Interações e c/ Controlos	
	Coef.	Std. Error	Coef.	Std. Error	Coef.	Std. Error	Coef.	Std. Error	Coef.	Std. Error
Constante	0,39***	(0,14)	0,31**	(0,15)	0,66***	(0,19)	0,59***	(0,22)	0,63**	(0,21)
INT	0,41***	(0,06)	0,66*	(0,42)	0,53	(0,42)	0,22	(0,40)	0,35***	(0,06)
Ln_Dim	0,22***	(0,03)	0,25***	(0,03)	0,23***	(0,03)	0,23***	(0,03)	0,22***	(0,03)
PEU_Din	0,12***	(0,02)	0,12***	(0,02)	0,11***	(0,02)	0,10***	(0,02)	0,10***	(0,02)
PEU_IntConc	-0,02	(0,02)	-0,02	(0,02)	-0,01	(0,02)	-0,02	(0,02)	-0,02	(0,02)
PEU_Imp	-0,01	(0,02)	-0,01	(0,02)	-0,01	(0,02)	-0,02	(0,02)	-0,02	(0,02)
Desc	0,07***	(0,02)	0,07***	(0,02)	0,06***	(0,02)	0,06***	(0,02)	0,06***	(0,02)
Esp	0,11***	(0,01)	0,11***	(0,02)	0,11***	(0,02)	0,11***	(0,01)	0,11***	(0,01)
INT*Ln_Dim			-0,16**	(0,07)	-0,11*	(0,07)	-0,06	(0,07)		
INT*PEU_Din			-0,01	(0,05)	-0,01	(0,05)	0,00	(0,05)		
INT*PEU_IntConc			0,02	(0,06)	0,01	(0,06)	0,03	(0,06)		
INT*PEU_Imp			0,03	(0,05)	0,03	(0,05)	0,03	(0,04)		
INT*Desc			0,03	(0,05)	0,03	(0,05)	0,00	(0,05)		
INT*Esp			0,02	(0,04)	0,00	(0,04)	0,01	(0,04)		
Ln_Ida					-0,04	(0,04)	-0,08*	(0,04)	-0,08	(0,04)
Fam					-0,23***	(0,05)	-0,21***	(0,05)	-0,22***	(0,05)
A2							-0,06	(0,14)	-0,08	(0,14)
A3							-0,28**	(0,15)	-0,32*	(0,15)
A4							0,36***	(0,14)	0,34*	(0,14)
A5							0,21	(0,15)	0,20	(0,15)
A6							0,10	(0,15)	0,07	(0,15)
A7							-0,02	(0,15)	-0,04	(0,15)
A8							0,08	(0,15)	0,06	(0,15)
Alentejo							-0,04	(0,11)	-0,05	(0,11)
Algarve							1,10	(0,77)	1,12	(0,77)
Lisboa							0,19**	(0,08)	0,19*	(0,08)
Madeira							0,12	(0,14)	0,12	(0,14)
Centro							0,15*	(0,09)	0,14	(0,09)
Norte							0,05	(0,08)	0,05	(0,08)
Adjusted R <sup>2</sup>	0,237		0,242		0,261		0,321		0,318	
Wald Chi2/F	330,28		340,79		369,88		512,70		509,53	
Prob > chi2 / Prob > F	0,000		0,000		0,000		0,000		0,000	

\*, \*\*, \*\*\* Correlação é significativa para o nível 0,1; 0,05; 0,01, respetivamente

A análise da tabela supra mostra que o coeficiente de regressão para a variável

INT (valor de  $\beta=0,41$ ) é positivo e estatisticamente significativo e, o IRR é de 1,513, o

que significa que a adoção de uma estratégia de internacionalização, sem ser pela forma de exportação, está associada a um aumento de 51,3% na utilização de SCG. Deste modo, pode-se concluir que à medida que as empresas vão alargar a sua presença no mercado externo com formas de internacionalização mais exigentes vão aumentando o número de SCG utilizados. Os restantes resultados não se alteram face à tabela 5 e, portanto, os resultados obtidos para as variáveis e interações não se devem a formas mais simples de internacionalização, como a exportação. Os modelos estimados, quer na tabela 5 quer na tabela 6, são estatisticamente significativos ( $\text{Prob}>F=0,000$ ).

## **V. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA**

Este estudo evidencia a utilização dos SCG nas empresas que operam no mercado internacional contrastando com as empresas domésticas. Primeiramente, a principal conclusão deste estudo é que as empresas que operam no mercado internacional utilizam mais SCG do que as domésticas, visto que, tal como Oliveira (2009) refere, com a internacionalização das empresas terão que ser feitos controlos que antes não existiam uma vez que vai fomentar a distância geográfica das operações e a complexidade administrativa. Além disso, este estudo mostra que as empresas com formas de internacionalização mais exigentes utilizam mais SCG do que as empresas com formas de internacionalização mais simples.

Tal como diversos estudos desenvolvidos no âmbito da abordagem contingencial têm mostrado (por exemplo, Langfield-Smith, 1997), este estudo indicia que alguns fatores contingenciais estão fortemente associados à utilização de SCG. A dimensão revela ser um fator determinante na adoção dos SCG na medida em que quanto maior a dimensão da empresa maior é a utilização de SCG, tal como enunciado por Davila e Foster (2007). Em relação à incerteza da envolvente externa, Chenhall e Morris (1995),

Khandwall (1972) e Otley (1978) concluíram que o dinamismo, a intensidade da concorrência e a imprevisibilidade da envolvente estão associados a uma maior utilização de SCG. Contudo, neste estudo, apenas o dinamismo revelou uma forte relação com os SCG. O estudo mostra que a ligação entre a PEU e a utilização de SCG não sofre alteração no caso de as empresas operarem no mercado internacional. Na análise realizada verifica-se uma relação positiva entre a descentralização das empresas e a utilização dos SCG. Esta relação não é diferente no caso de as empresas operarem a nível internacional.

O presente estudo contribui para a literatura existente pois mostra as características das empresas que operam no mercado internacional, com especial destaque para a utilização dos SCG, elementos vitais para o sucesso organizacional (Gomes, 2011).

Na realização deste estudo foram encontradas algumas limitações relativamente ao método de questionário, tais como o potencial enviesamento de não resposta, uma possível baixa taxa de resposta e a dificuldade de identificar e avaliar os participantes adequados. Todavia, foram tomadas diversas medidas para ultrapassar as adversidades tal como Merchant e Van der Stede (2007) sugerem, entre as quais foram efetuados um pré-teste e um teste piloto de forma a ampliar o entendimento e a evitar interpretações díspares das que se desejavam por parte dos questionados e a oferta de incentivos e o envio de lembretes, de modo a aumentar a taxa de resposta. Futuras investigações poderão abordar um setor específico em que as empresas optaram por apostar no mercado internacional, estudar um conjunto mais amplo de fatores contingenciais que poderão afetar a utilização de SCG nas empresas internacionais. A este propósito podem ser utilizados outro tipo de modelos estatísticos, como o *Structural Equation Modelling*, que permitam acomodar relações múltiplas entre as variáveis estudadas. Por último, poder-se-á analisar quais as características dos gestores das empresas que optam por operar no mercado internacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdel-Kader, M., & Luther, R. (2008). The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis. *The British Accounting Review* 40 (1), 2–27.
- Acquaah, M. (2013). Management control systems, business strategy and performance: A comparative analysis of family and non-family businesses in a transition economy in sub-Saharan Africa. *Journal of Family Business Strategy* 4 (2), 131–146.
- Agbejule, A. (2005). The relationship between management accounting systems and perceived environmental uncertainty on managerial performance: a research note. *Accounting and Business Research* 35 (4), 295–305.
- Aguiar, A. B. de, & Frezatti, F. (2007). Escolha apropriada da estrutura de um sistema de controle gerencial: uma proposta de análise. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade* 1 (3), 21–44.
- Albu, N., & Albu, C. N. (2012). Factors associated with the adoption and use of management accounting techniques in developing countries: The case of Romania. *Journal of International Financial Management & Accounting* 23 (3), 245–276.
- Al-Omiri, M., & Drury, C. (2007). A survey of factors influencing the choice of product costing systems in UK organizations. *Management Accounting Research* 18 (4), 399–424.
- Anderson, E., & Gatington, H. (1986). Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies* 17 (3), 1–26.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (1998). *Management Control Systems*, 9<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*, 12<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill.
- Anthony, R. N., & Reece, J. S. (1975). *Management Accounting Principles*, 3<sup>rd</sup> edition, Richard D. Irwin.
- Azar, J. A. (2005). *Les Outils de Controle de Gestion dans le Contexte des PME: as des pmi Au Liban*. Congrès de l'Association francophone de Comptabilité, França.

- Bajan-Banaszak, G. (1993). L'expert-comptable et le conseil en gestion. *Revue Française de Comptabilité* 249 (1), 95–101.
- Bartlett, C. A. (1981). *Multinational structural change: evolution versus reorganization*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Berthelot, S., & Morrill, J. (2007). *Strategy, control systems and performance: an empirical study of small and medium sized enterprises (SME's)*. 30<sup>th</sup> Annual Congress of the European Accounting Association. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Sylvie\\_Berthelot/publication/228432581](https://www.researchgate.net/profile/Sylvie_Berthelot/publication/228432581) [Acesso em: 2016/03/20]
- Bilkey, W. J. (1978). An attempted integration of the literature on the export behavior of firms. *Journal of International Business Studies* 9 (1), 33–46.
- Bonaccorsi, A. (1992). On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of international business studies* 23 (4), 605–635.
- Braunerhjelm, P. (2000). *Knowledge Capital and the "New Economy": Firm Size, Performance and Network Production*. MA: Kluwer Academic.
- Bruno-Faria, M. F. F. (2000). *Análise da relação entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional*. Editora Mimeo.
- Calof, J. & Beamish, P. (1995), "Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization", *International Business Review* 4 (2), 115–131.
- Calof, J. L. (1993). The impact of size on internationalization. *Journal of small business management* 31 (4), 60–69.
- Chapman, C. S. (1997). Reflections on a contingent view of accounting. *Accounting, Organizations and Society* 22 (2), 189–205.
- Chapman, C. S. (1998). Accountants in organisational networks. *Accounting, Organizations and Society* 23 (8), 737–766.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting Organizations and Society* 28 (2), 127–168.
- Chenhall, R. H. (2007). Theorizing contingencies in management control systems research. In Chapman, C. S., Hopwood, A. G., and Shields, M. D., (Eds.) *Handbook of Management Accounting Research*, Oxford, UK: Elsevier, 163-205.

- Chenhall, R. H., & Chapman, C. S. (2006). Theorizing and testing fit in contingency research on management control systems. In: Z. Hoque, (Eds.) *Methodological Issues in Accounting Research: Theories and Methods*, 35–52.
- Chenhall, R. H., & Morris, D. (1995). Organic decision and communication processes and management accounting systems in entrepreneurial and conservative business organizations. *Omega* 23 (5), 485–497.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology* 6 (1), 1–22.
- Condor, R. & Rebut, K., (2008). *Déterminants et modes opératoires du controle de gestion dans le PME: une approche qualitative comparative*. 8ème Congrès international francophone sur l'entrepreneuriat et les PME.
- Cyert, R. M., & James, G. (1992). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall.
- Daniel, S., & Reitsperger, W. (1992). Management Control Systems for Quality: An Empirical Comparison Of The US And Japanese Electronic Industry'. *Journal of Management Accounting Research* 4 (1), 64–78.
- Davila, A., & Foster, G. (2007). Management control systems in early-stage startup companies. *The Accounting Review* 82 (4), 907–937.
- Dillman, D. A. (2000). *Mail and internet surveys: The tailored design method*, 2<sup>nd</sup> edition, John Wiley & Sons.
- Duffhues, P., & Kabir, R. (2008). Is the pay–performance relationship always positive?: Evidence from the Netherlands. *Journal of Multinational Financial Management* 18 (1), 45–60.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly* 17 (1), 313–327.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations* 18 (1), 21–32.
- Emmanuel, C., Otley, D., & Merchant, K. (1990). *Accounting for management control*. 2<sup>nd</sup> edition, Chapman & Hall.
- EUR-Lex (2003). Recomendação da Comissão Europeia de 6 de Maio de 2003. Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=PT> [Acesso em: 2016/02/09].

- European Network for SME Research. (2003). Observatory of European SME's. European Commission: Brussels. Disponível em: [ec.europa.eu/DocsRoom/documents/3257/attachments/1/translations/en/renditions/pdf](http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/3257/attachments/1/translations/en/renditions/pdf)
- European Commission Observatory of European SMEs (2003) [Acesso em: 2016/02/09].
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The Design and Use of Management Control Systems : An Extended Framework for Analysis. *Management Accounting Research* 20 (4), 263-282.
- Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2012). *Growing pains: Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm*. John Wiley & Sons.
- Florentino, M. S., & Gomes, J. S. (2009). Controle Gerencial em Empresas Brasileiras Internacionalizadas do Setor de Serviços – O caso da Spoleto. *Contabilidade, Gestão E Governança* 12 (2), 24-34.
- Freire, A. E. (1997). *Estratégia: sucesso em Portugal*, Editorial Verbo.
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing complex organizations*, 1<sup>st</sup> edition, Addison-Wesley Publishing Company.
- Gomes, J. S. (2011). Management control in internationalized Brazilian companies a four case comparative study. *Global Business Review* 12 (3), 367–376.
- Gomes, J. S., & Rodrigues, A. (2006). Controle Gerencial em Empresas Internacionalizadas: O Caso da Construtora Norberto Odebrecht S.A., *Revista Contemporânea de Contabilidade* 3 (5), 75-96.
- Gomes, J. S., & Salas, J. M. A. (2001). *Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional*. Atlas.
- Gordon, L. A., & Narayanan, V. K. (1984). Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: an empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society* 9 (1), 33–47.
- Govindarajan, V. (1986). Decentralization, Strategy, and Effectiveness of Strategic Business Units in Multibusiness Organizations. *Academy of Management Review* 11 (4), 844-856.
- Haldma, T., & Lääts, K. (2002). Contingencies influencing the management accounting practices of Estonian manufacturing companies. *Management Accounting Research* 13 (4), 379–400.

- Henri, J.F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society* 31 (6), 529–558.
- Hill, C. W. L. (2011). *International business: competing in the global marketplace*, 5<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill.
- Hill, C. W. L., Hwang, P., Kim, W. C. (1990). An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. *Strategy Management Journal* 11 (2), 117-128.
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2004). *Contabilidade gerencial*. Pearson Education. Disponível em:  
[http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/1881/1/tese\\_mestrado.pdf](http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/1881/1/tese_mestrado.pdf) [Acesso em: 2016/06/17].
- Imoisili, O. A. (1986). *Task complexity, budget style of evaluating performance and managerial stress: an empirical investigation*. University Microfilms.
- Instituto Nacional de Estatística. (2007). Classificação Portuguesa das Actividades Económicas - Revisão 3. Disponível em:  
[https://www.ine.pt/ine\\_novidades/semin/cae/CAE\\_REV\\_3.pdf](https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf) [Acesso em: 2016/03/06].
- Instituto Nacional de Estatística. (2008). *Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas*, Instituto Nacional de Estatística.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. *Journal of Accounting and Economics* 32 (1), 349–410.
- Janeiro, P., Proença, I., & da Conceição Gonçalves, V. (2013). Open innovation: Factors explaining universities as service firm innovation sources. *Journal of Business Research* 66 (10), 2017–2023.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies* 8 (1), 23-32.
- Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. (2011). *O Controlo de Gestão, Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*, 9ª edição, Áreas Editora.
- Joshi, P. L. (2001). The international diffusion of new management accounting practices: the case of India. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation* 10 (1), 85–109.



- Khandwalla, P. N. (1972). The effect of different types of competition on the use of management controls. *Journal of Accounting Research* 10 (2), 275–285.
- Khandwalla, P. N. (1977). *The design of organizations*. Harcourt Brace Jovanovich.
- Kim, W. C., & Hwang, P. (1992). Global strategy and multinationals' entry mode choice. *Journal of International Business Studies* 23 (1), 29–53.
- King, R., Clarkson, P. M., & Wallace, S. (2010). Budgeting practices and performance in small healthcare businesses. *Management Accounting Research* 21 (1), 40–55.
- Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2005). The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29 (3), 321–339.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, Organizations and Society* 22 (2), 207–232.
- Laursen, K., Masciarelli, F., & Prencipe, A. (2012). Regions matter: how localized social capital affects innovation and external knowledge acquisition. *Organization Science* 23 (1), 177–193.
- Lavarda. (2008). *El alcance de los sistemas contables de gestión en las Pyme: Su impacto en la eficiencia empresarial. Estudio empírico en el sector de la madera y del mueble de la Comunidad Valenciana*. Universitat de València.
- Leonidou, L. C. (1995). Export barriers: non-exporters' perceptions. *International Marketing Review* 12 (1), 4–25.
- Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management* 42 (3), 279–302.
- Lindow, C. M., Stubner, S., & Wulf, T. (2010). Strategic fit within family firms: The role of family influence and the effect on performance. *Journal of Family Business Strategy* 1 (3), 167–178.
- Luo, Y. (2001). Dynamic capabilities in international expansion. *Journal of World Business* 35 (4), 355–378.
- Luther, R. G., & Longden, S. (2001). Management accounting in companies adapting to structural change and volatility in transition economies: a South African study. *Management Accounting Research* 12 (3), 299–320.
- Maciariello, J.A., & Kirby, C. J. (1994). *Management control systems: Using adaptive systems to attain control*, 2<sup>nd</sup> edition, Prentice Hall.

- Major, M. J., & Vieira, R. (2009). *Contabilidade e controlo de gestão: teoria, metodologia e prática*. Escola Editora.
- Marôco, J. (2010). *Análise estatística com utilização do SPSS*, 3ª edição, Edições Sílabo.
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com utilização do SPSS*, 6ª edição, Edições Sílabo.
- Martín, L. A. G., & López, J. E. N. (2007). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, 4ª edición, Thompson-Civitas.
- Merchant, K. A. (1981). The design of the corporate budgeting system: influences on managerial behavior and performance. *Accounting Review* 56 (4), 813–829.
- Merchant, K. A. (1998). *Modern management control systems: text and cases*. Prentice Hall.
- Merchant, K. & Otley, D. T. (2006). A review of the literature on control and accountability. In: Chapman C.S., Hopwood A.G. and Shields M.D., (Eds.) *Handbook of Management Accounting Research*, Amsterdam: Elsevier, 785-802.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*, 2<sup>nd</sup> edition. Financial Times/Prentice Hall.
- Meyer, R. (1996). *The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion*. Management Report N.º 300, Erasmus University of Rotterdam.
- Ministério da Economia. (2014). *A Globalização da Economia Portuguesa - Ficha de Competitividade*. Disponível em: [www.gee.min-economia.pt/?cfl=33672](http://www.gee.min-economia.pt/?cfl=33672) [Acesso em: 2016/08/12].
- Moore, K., & Yuen, S. (2001). Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. *Accounting, Organizations and Society* 26 (4), 351–389.
- Ngingo, A. (2012). *Determinants of management accounting practices of firms listed on the Nairobi securities exchange*. University of Nairobi.
- Nobre, T. (2001). Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME. *Finance Contrôle Stratégie* 4 (2), 119–148.
- Oliveira, R. R. (2009). *Sistema de Controle Gerencial em Organizações Internacionalizadas: Os casos das Escolas de Samba do Grupo Especial da Cidade do Rio de Janeiro*. Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

- Osland, G. E., Taylor, C. R., & Zou, S. (2001). Selecting International Modes of entry and expansion. *Marketing Intelligence & Planning* 19 (3), 153-161.
- Otley, D. (1978). Budget use and managerial performance. *Journal of Accounting Research* 16 (1), 122-149.
- Otley, D. (1994). Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management Accounting Research* 5 (3), 289-299.
- Ramalho, J. (1996). *Modelos de regressão para dados de contagem*. Dissertação de Mestrado em Matemática Aplicada à Economia e à Gestão, ISEG. Disponível em: [http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/1881/1/tese\\_mestrado.pdf](http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/1881/1/tese_mestrado.pdf) [Acesso em: 2016/03/01].
- Richers, R. (1981). Estratégia, Estrutura e Ambiente. *Revista de Administração de Empresas* 21 (4), 21-32.
- Sandino, T. (2007). Introducing the first management control systems: evidence from the retail sector. *The Accounting Review* 82 (1), 265-293.
- Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society* 12 (4), 357-374.
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal* 15 (3), 169-189.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control*. Harvard University Press.
- Smith, V., Broberg, A. L., & Overgaard, J. (2002). Does location matter for firms' R&D behaviour? Empirical evidence for Danish firms. *Regional Studies* 36 (8), 825-832.
- Speckbacher, G., & Wentges, P. (2012). The impact of family control on the use of performance measures in strategic target setting and incentive compensation: A research note. *Management Accounting Research* 23 (1), 34-46.
- Tillema, S. (2005). Towards an integrated contingency framework for MAS sophistication: Case studies on the scope of accounting instruments in Dutch power and gas companies. *Management Accounting Research* 16 (1), 101-129.
- Tödtling, F., Lehner, P., & Kaufmann, A. (2009). Do different types of innovation rely on specific kinds of knowledge interactions?. *Technovation* 29 (1), 59-71.
- Ulrich, D., Boyd, B., & Hollensen, S. (2012). Financial performance of entry mode decisions: effects of control in an internationalization context. *International Journal of Business and Management* 7 (24), 12-28.

- Varis, M., & Littunen, H. (2012). SMEs and their peripheral innovation environment: Reflections from a Finnish case. *European Planning Studies* 20 (4), 547–582.
- Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: A resource-based view. *Journal of Business Venturing* 16 (4), 333–358.
- Whitelock, J. (2002). Entry and Co-operative strategies in International Business Expansion. *International Marketing Review* 19 (6). 681–703.
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society* 32 (7), 757–788.
- Widener, S. K., & Selto, F. H. (1999). Management control systems and boundaries of the firm: why do firms outsource internal auditing activities?. *Journal of Management Accounting Research* 11 (1), 45–73.
- Woodcock, C. P., Beamish, P. W., & Makino, S. (1994). *Ownership-Based Entry Mode Strategies and International Performance*. Western Business School.
- Wu, J., & Boateng, A. (2010). Factors influencing changes in Chinese management accounting practices. *Journal of Change Management* 10 (3), 315–329.
- Yang, Y. S., Leone, R. P., & Alden, D. L. (1992). A market expansion ability approach to identify potential exporters. *Journal of Marketing* 56 (1), 84–96.
- Ziebell, M. T., & DeCoster, D. T. (1991). *Management Control Systems in nonprofit organizations*. Harcourt College Pub.

## ANEXOS

### Anexo 1 - Descrição da Amostra

SELEÇÃO DA AMOSTRA	N
<b>População alvo</b>	<b>33859</b>
N.º Empresas Excluídas*	11450
N.º de Questionários Enviados	22409
<b>N.º de Inquéritos Respondidos</b>	<b>4192</b>
<b>Taxa de Resposta</b>	<b>18,71%</b>
N.º de Questionários Incompletos**	1540
N.º de Questionários Completos	2652
<b>Amostra Final</b>	<b>2652</b>
<b>Taxa de Resposta</b>	<b>11,83%</b>

*\*Foram excluídas 11450 empresas devido a estas estarem em processo de insolvência, terem sido extintas, não terem interesse em participar ou estarem incontactáveis.*

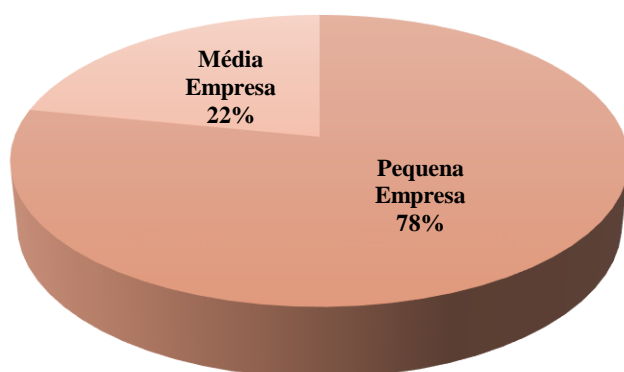
*\*\* Foram excluídas 1540 empresas devido a terem os questionários incompletos, ou seja, não responderem alguma questão que seja importante para o estudo.*

### Anexo 2 – Perfil dos Participantes

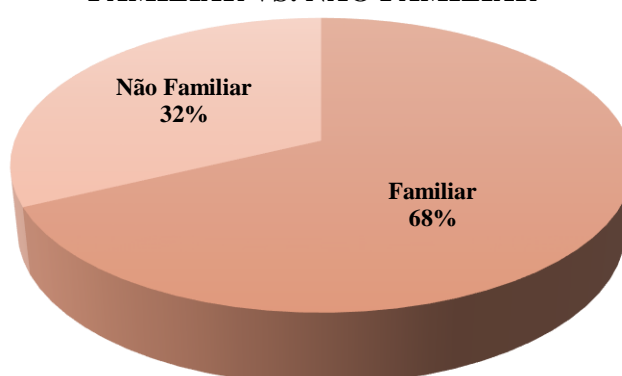
Função Desempenhada	N	Género		Idade (em média)	Anos de Experiência no Cargo que desempenha atualmente (em média)
		Feminino	Masculino		
<b>Diretor Geral / Administrador</b>	1058	199	859	44,3	13,6
<b>Diretor Financeiro</b>	809	363	446	40,5	10,4
<b>Controller</b>	223	96	127	36,8	8,1
<b>Outra</b>	562	294	268	39,4	11,1
<b>Total</b>	2652	952	1700	40,25	10,8

### Anexo 3 – Dados das Empresas

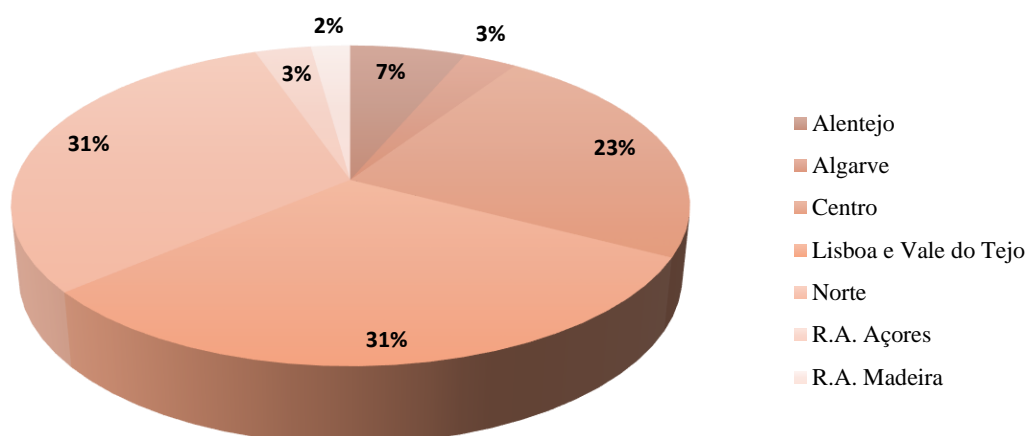
#### DIMENSÃO DAS EMPRESAS



#### FAMILIAR VS. NÃO FAMILIAR



#### LOCALIZAÇÃO DAS EMPRESAS



#### IDADE DAS EMPRESAS

Data de Constituição	Idade*	N.º de Empresas	%	Data de Constituição	Idade*	N.º de Empresas	%
Antes de 1951	66	123	4,6%	2003	13	64	2,4%
1951 – 1960	61	65	2,5%	2004	12	63	2,4%
1961 – 1970	51	122	4,6%	2005	11	66	2,5%
1971 – 1980	41	245	9,2%	2006	10	78	2,9%
1981 – 1990	30	590	22,2%	2007	9	65	2,5%
1991 – 1995	23	370	14,0%	2008	8	64	2,4%
1996 – 2000	18	467	17,6%	2009	7	42	1,6%
2001	15	113	4,3%	2010	6	29	1,1%
2002	14	86	3,2%				

*\*Foram utilizados valores médios no caso de a data de constituição estar entre um intervalo de anos.*

**SETOR DAS EMPRESAS**

Secção	Designação	N.º de Empresas	%
<b>A1</b>	Agricultura, produção animal, caça, flores e pesca	69	2,6%
	Indústrias extrativas		
	Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio		
	Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição		
<b>A2</b>	Indústrias transformadoras	883	33,3%
<b>A3</b>	Construção	192	7,2%
<b>A4</b>	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	855	32,2%
<b>A5</b>	Transportes e armazenagem	208	7,8%
	Atividades de informação e de comunicação		
<b>A6</b>	Alojamento, restauração e similares	132	5,0%
	Atividades imobiliárias		
<b>A7</b>	Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	203	7,7%
<b>A8</b>	Atividades administrativas e dos serviços de apoio	110	4,1%
	Educação		
	Atividades de saúde humana e apoio social		
	Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas		
	Outras atividades de serviços		

**Anexo 4 - Enviesamento**

Variáveis	Médias		Test t	Sig. (2-tailed)
	Primeiros a responder	Últimos a responder		
Ln Dimensão	3,31	3,25	1,22	0,22
Ln Idade da empresa	3,10	3,16	-1,74	0,08*
Σ dos SCG	11,28	10,62	1,41	0,16
Dinamismo da Envolvente	4,15	3,97	2,12	0,03**
Intensidade da Concorrência	4,20	4,25	-0,66	0,51
Imprevisibilidade da Envolvente	3,54	3,59	-0,60	0,55
Descentralização das decisões	2,81	2,86	-0,59	0,55
Especialização das tarefas	4,66	4,60	0,70	0,49

Variáveis	Qui-2	Sig. (2-tailed)
Região	6,67	0,35
CAE	9,11	0,24
Familiar	0,97	0,32

A amostra de empresas foi dividida em dois grupos, os primeiros 20% de respostas (reminder=0) e os últimos 20% de respostas (reminder=7-10), com base na data relativa aos questionários submetidos pelos participantes.

\*, \*\*, \*\*\* Correlação é significativa para o nível 0,1; 0,05; 0,01, respetivamente.

## Anexo 5 – Análise Fatorial da PEU

Variáveis	Factor Loadings			Communalities
	1	2	3	
<b>1. Dinamismo da Envolvente Externa</b>				
Envolvente económica	<b>0,734</b>	0,085	0,198	0,584
Envolvente tecnológica	<b>0,699</b>	0,208	0,054	0,535
Envolvente legal	<b>0,825</b>	0,100	0,069	0,696
Envolvente política	<b>0,787</b>	0,029	0,071	0,625
<b>2. Intensidade da Concorrência</b>				
Concorrência pelos preços	0,082	<b>0,500</b>	0,329	0,365
Concorrência na diversidade de produtos e serviços	0,051	<b>0,736</b>	0,227	0,595
Concorrência no acesso a recursos humanos	0,181	<b>0,771</b>	0,025	0,628
Concorrência no acesso a fornecedores	0,093	<b>0,763</b>	0,042	0,592
<b>3. Imprevisibilidade da Envolvente Externa</b>				
Ações dos concorrentes nos últimos 3 anos	0,153	0,157	<b>0,822</b>	0,723
Gostos e preferências dos consumidores	0,112	0,153	<b>0,816</b>	0,702
<b>Alpha Cronbach</b>	0,778	0,698	0,664	
<b>Eigenvalues</b>	3,328	1,637	1,082	
<b>% of Variance</b>	33,277	16,368	10,825	

*Método de Extração: Análise de Componentes Principais, com rotação Varimax.*

## Anexo 6 – Análise Fatorial da Estrutura

Variáveis	Factor Loadings		Communalities
	1	2	
<b>1. Descentralização das decisões</b>			
Desenvolvimento de novos produtos/serviços	<b>0,622</b>	0,166	0,414
Contratação e/ou despedimento de funcionários	<b>0,784</b>	0,029	0,615
Seleção de investimentos (ativos intangíveis, ativos fixos tangíveis, investimentos financeiros)	<b>0,827</b>	0,064	0,688
Distribuição dos recursos no orçamento	<b>0,834</b>	0,104	0,706
Preço dos produtos e serviços	<b>0,793</b>	0,028	0,630
Gestão operacional do negócio	<b>0,785</b>	0,103	0,626
<b>2. Especialização das tarefas</b>			
As atividades estão especificadas/descritas	0,116	<b>0,897</b>	0,818
Existe especialização nas tarefas	0,069	<b>0,904</b>	0,823
<b>Alpha Cronbach</b>	0,868	0,784	
<b>Eigenvalues</b>	3,779	1,541	
<b>% of Variance</b>	47,240	19,261	

*Método de Extração: Análise de Componentes Principais, com rotação Varimax.*



Anexo 7 – Regressão *Negative Binomial* (H2)

Variável N=2652	Caso base		Caso base c/ Interações		Caso base c/ Interações e Controlos (Ln_Ida e FAM)		Caso base c/ Interações e Controlos		Caso base s/ Interações e c/ Controlos	
	Coef.	Std. Error	Coef.	Std. Error	Coef.	Std. Error	Coef.	Std. Error	Coef.	Std. Error
Constante	0,52***	(0,09)	0,31**	(0,14)	0,60***	(0,16)	0,43**	(0,18)	0,49***	(0,15)
INT	0,20***	(0,03)	0,54***	(0,19)	0,54***	(0,19)	0,30*	(0,18)	0,24***	(0,03)
INT_Exig	0,23***	(0,06)	0,24***	(0,06)	0,19***	(0,06)	0,12**	(0,06)	0,12**	(0,06)
Ln_Dim	0,19***	(0,02)	0,25***	(0,03)	0,23***	(0,03)	0,24***	(0,03)	0,22***	(0,02)
PEU_Din	0,11***	(0,01)	0,12***	(0,02)	0,11***	(0,02)	0,10***	(0,02)	0,09***	(0,01)
PEU_IntConc	-0,01	(0,01)	-0,02	(0,02)	-0,01	(0,03)	-0,02	(0,03)	-0,01	(0,01)
PEU_Imp	-0,01	(0,01)	-0,01	(0,02)	-0,01	(0,02)	-0,02	(0,02)	-0,01	(0,01)
Desc	0,06***	(0,01)	0,07***	(0,02)	0,06***	(0,02)	0,06***	(0,02)	0,06***	(0,01)
Esp	0,11***	(0,01)	0,11***	(0,01)	0,11***	(0,02)	0,11***	(0,02)	0,11***	(0,01)
Int*Ln_Dim			-0,10***	(0,04)	-0,07**	(0,04)	-0,03	(0,04)		
Int*PEU_Din			-0,02	(0,02)	-0,02	(0,02)	-0,02	(0,02)		
Int*PEU_IntConc			0,01	(0,03)	0,01	(0,03)	0,01	(0,03)		
Int*PEU_Imp			0,01	(0,02)	0,01	(0,02)	0,02	(0,02)		
Int*Desc			-0,01	(0,02)	-0,01	(0,02)	-0,02	(0,02)		
Int*Esp			0,00	(0,02)	-0,00	(0,02)	0,01	(0,02)		
Ln_Ida					-0,03	(0,03)	-0,05**	(0,03)	-0,05**	(0,03)
Fam					-0,20***	(0,03)	-0,17***	(0,03)	-0,17***	(0,03)
A2							-0,01	(0,10)	-0,03	(0,10)
A3							-0,25**	(0,11)	-0,27***	(0,11)
A4							0,33***	(0,10)	0,32***	(0,10)
A5							0,25**	(0,11)	0,24**	(0,11)
A6							0,14	(0,11)	0,12	(0,11)
A7							0,06	(0,11)	0,04	(0,11)
A8							0,09	(0,12)	0,08	(0,12)
Alentejo							0,05	(0,08)	0,05	(0,08)
Algarve							1,09	(0,72)	1,07	(0,71)
Lisboa							0,23***	(0,07)	0,22***	(0,07)
Madeira							0,18	(0,11)	0,18	(0,11)
Centro							0,10	(0,07)	0,10	(0,07)
Norte							0,12*	(0,07)	0,12*	(0,07)
Adjusted R <sup>2</sup>	0,209		0,212		0,232		0,285		0,285	
Wald Chi2/F	610,51		636,98		734,98		907,78		902,03	
Prob > chi2 / Prob > F	0,000		0,000		0,000		0,000		0,000	

\*, \*\*, \*\*\* Correlação é significativa para o nível 0,1; 0,05; 0,01, respetivamente